

lernende Organisation - jedes Unternehmen will sie haben, die bis-  
 an engagierten Projekte sind allerdings gescheitert. Sonja Radatz  
 t zu wissen, warum: Weil zu oft das Lernen Einzelner mit dem Ler-  
 er Organisation gleichgesetzt wird. In ihrer Dissertation stellt sie  
 lass die Organisation gerade eben nicht lernt, wenn der Einzelne  
 Und dass die Lernende Organisation unter ganz anderen Paradig-  
 entstehen kann, als bisher angenommen. Konsequenz wendet sie  
 relationalen Ansatz auf die Fragestellung an und stellt ein Modell in  
 ie und Praxis vor, das hält, was es verspricht - und unternehmens-  
 fisches, einzigartiges Know-how auch über den Verbleib der Mit-  
 er hinaus im Unternehmen sichert.

Autorin



**Dr. Sonja Radatz**

Begründerin des Relationalen Ansatzes, ist Vorsitzen-  
 de der Geschäftsführung des Beratungs- und Weiter-  
 bildungsinstituts ISCT mit Standorten in Wien und  
 Hamburg sowie Herausgeberin der Zeitschrift LO Ler-  
 nende Organisation. Sie entwickelt Modelle und Werk-  
 zeuge zur Anwendung des Relationalen Ansatzes im  
 Management. Der Autorin von 13 Büchern und Dozen-  
 tin an mehreren internationalen Universitäten wurde  
 2003 der Deutsche Preis für Gesellschafts- und  
 Organisationskybernetik für ihr Lebenswerk verliehen.

Schneider Verlag Hohengehren



5

LO LERNENDE ORGANISATION



systemia - Systemische Pädagogik



Sonja Radatz

**Wie  
 Organisationen  
 das Lernen  
 lernen**

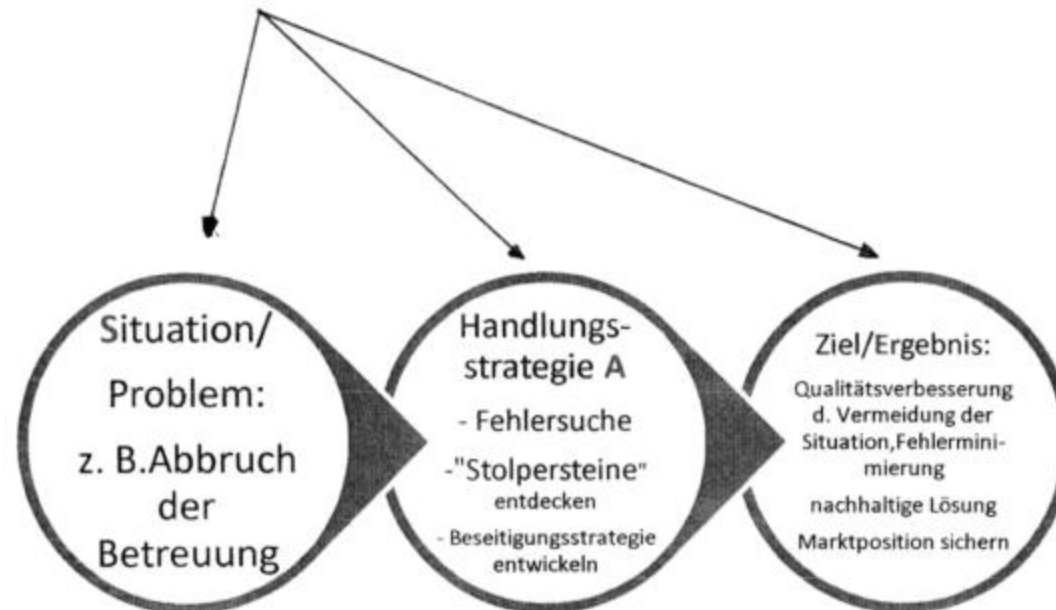
Entwurf eines  
 epistemologischen Theoriemodells  
 „organisationalen“ Lernens aus  
 Relationaler Sicht

## Kausalitätsbasiertes Grundmodell für Handlungstheorien des Organisationalen Lernens

(nach Chris Argyris & Donald A. Schön, 1999, SAEL-Modell))

Beispiel aus der IP:

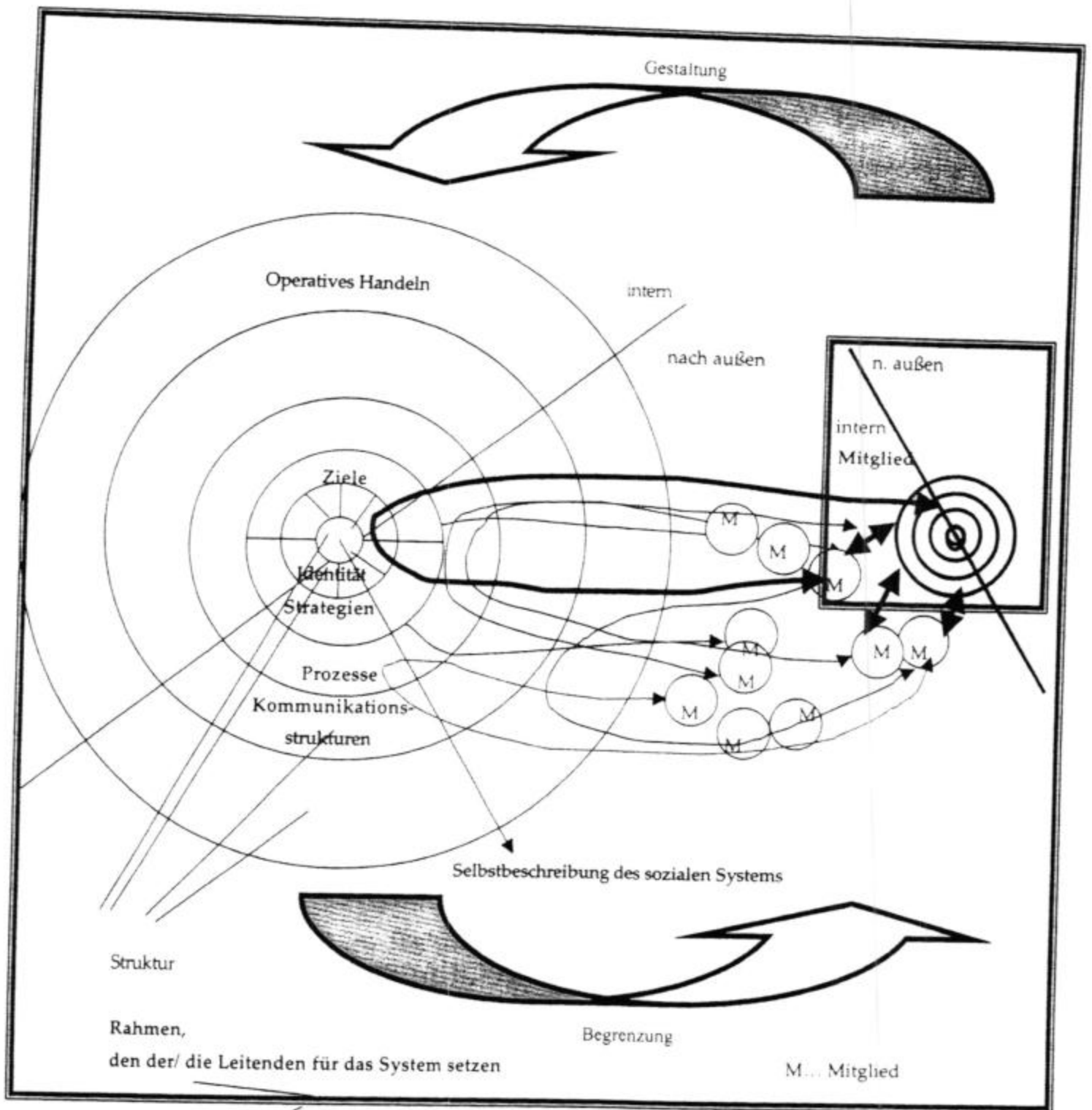
Leitwert: Optimierung der Betreuungsarbeit



## Sieben **Problemfelder** und Lücken im Organisationsmodell von *Argyris & Schön* (1993)

1. Problemfeld Ausgangs- und Ansatzpunkt „INDIVIDUUM“	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gleichsetzung</b> von Organisationslernen mit Individuallernen</li> <li>- Individuum optimiert stets persönliches System, Transformation des Verhaltens durch persönliches Erfahrungslernen unter den Aspekten der Sinnhaftigkeit und Brauchbarkeit („Erfolgslernen“) für das eigene Leben (<u>intrapersonal</u>, ohne Erklärungsnotwendigkeit). Einpassung in sein Handlungsschema zur Erreichung seines inneren „Gleichgewichtes“ (Piaget).</li> <li>- <b>Organisationslernen: Individuen</b> sollen Veränderungen entwickeln, welche die Organisation erweitern (stete Optimierung). Was die Organisation „braucht“ bestimmen andere. Vorgang: Erfahrung explizieren, verständlich machen, abstimmen, festschreiben, dokumentieren, evaluieren (<u>interpersonal</u>).</li> </ul>
2. Einschleifenlernen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „unproduktives“ Lernen, weil es in einer reinen Veränderung der Handlungsstrategie (Vermeidung), die <b>Strategie selbst wird nicht gewechselt</b>.</li> </ul>
3. Dilemma zwischen Partizipation und Vorgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitwertänderung nur durch Eigentümer/Geschäftsführer mit Vorgaben, „<b>Partizipationstiefe</b>“</li> </ul>
4. Zielproblematik Qualitätsoptimierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meist „Effizienzfragen“; dem System muss überlassen bleiben, in welchen Bereichen und vor allem <b>zu welchem Zweck</b> gelernt werden soll.</li> </ul>
5. Fehlende Anleitung zur Umsetzung in der Praxis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das o.g. Modell hat <b>keine Anleitung</b> und gilt nur als „idealisiertes“ Modell.</li> </ul>
6. Problem: Garantie der Bereitschaft aller Beteiligten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hochgradige <b>Abhängigkeit</b> des Erfolges der LO von der Bereitschaft aller Beteiligten, sich in der Organisation, zu <b>engagieren</b>.</li> </ul>
7. Orientierung: „Vermeidung, Verhinderung, Korrektur“	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nur Korrektur einer Handlungsstrategie, „<b>Erfindungsarbeit</b>“ <b>fehlt</b>, Fehlervermeidung statt Schaffung von „viablen (brauchbarem, gangbarem) Neuen“.</li> </ul>

**Grundfehler:** Modell beschreibt soziale Systeme als „triviale Systeme“, in denen einzelne Probleme auf bestimmte Ursachen zurückzuführen sind. Komplexität wird ignoriert.



Rahmen, den wir als von außen gegeben wahrnehmen

Abb. 14 Das Relationsmodell

3

- die Beziehung zwischen den Subjekten und dem von ihnen erzeugten („konstruierten“) Struktur herstellt und deutlich macht
- die Vornahme von Veränderungen in der Struktur bei gleichzeitig unverändert bleibender Organisation im Sinne der Flexibilität...

## 2.1 Definition des Lernens im Relationsmodell

Für den Begriff des „Lernens“ werden in dieser Arbeit die vier Lerndefinitionen von Gregory Bateson (Bateson, 1972) herangezogen (siehe Abbildung 19).

Lernen 0 = Nichtlernen, also die Wiederholung bestehender Handlungsmuster
Lernen I = Veränderung bisheriger Handlungen/ Handlungsmuster
Lernen II = Lernen des Lernens (die Veränderung WIE gelernt wird)
Lernen III = Veränderung der Paradigmen, innerhalb derer gehandelt wird; „Entlernen“

Quelle: Bateson, 1972

Abb. 19 Die 4 Lernformen nach Gregory Bateson

Lernen 0 und I findet – betrachten wir „Lernen“ am Relationsmodell – als fortwährende Abfolge von Veränderung bzw. Wiederholung auf einer bestimmten Ebene (also innerhalb eines bestimmten Möglichkeitsraums) statt, während Lernen II eine Betrachtung von Lernen I und 0 darstellt und Lernen III bedeutet, dass sich der Möglichkeitsraum (Rahmen) verändert (siehe Abbildung 20).

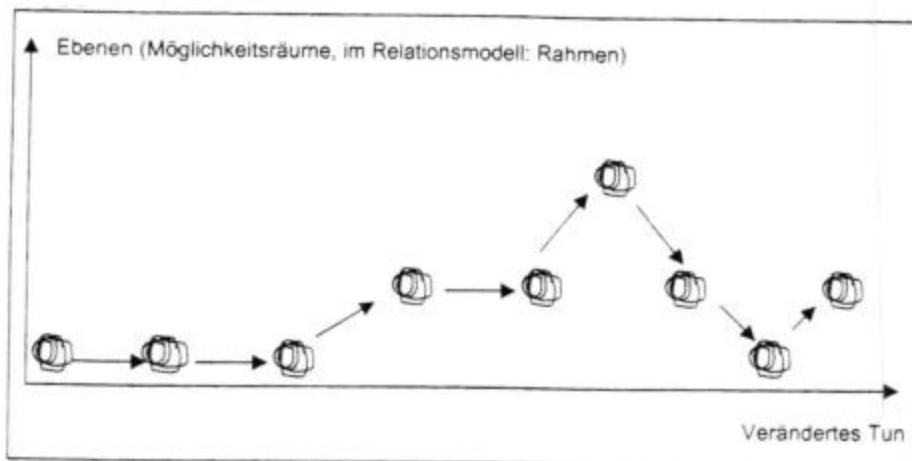


Abb. 20 Lernen, definiert auf Grundlage des Relationsmodells

	Lernen von Individuen	Lernen von Organisationen
<b>Lernen 0</b>	<b>Wiederholung des Tuns, Automatismen</b> (z.B. Autofahren)	<b>Standardisierung</b> (ISO 9000, Organisationshandbuch etc.)
<b>Lernen I</b>	<b>Anpassung/ Veränderung</b> (z.B. Erlernen einer neuen Handlungsabfolge)	<b>Veränderung des organisationalen Denkens und Handelns</b> (der Selbstbeschreibung (Positionierung am Markt), Kernkompetenzen, Prozessen, Produkten, Kommunikationsform etc. der Organisation)
<b>Lernen II</b>	<b>Mustererkennung</b> (z.B. Übertragung des Wissens, wie Projekt I gelöst wurde, auf das Projekt II)	<b>Erkennung optimaler Veränderungsstrukturen</b> aufgrund der bestehenden Organisationskultur, z.B. Gestaltung eines organisationspezifischen Veränderungsprozesses
<b>Lernen III</b>	<b>Veränderung der Rahmenbedingungen, innerhalb der sich das Individuum bewegt</b> (und innerhalb deren es lernt, z.B. Veränderung des Arbeitsplatzes, Berufs, Familienstandes ...)	<b>Veränderung der Rahmenbedingungen, innerhalb welcher die Organisation agiert</b> (die Organisation präsentiert sich neu am Markt und kann etwas anderes als bisher)

Abb. 21 Unterschiede zwischen den vier Lernformen



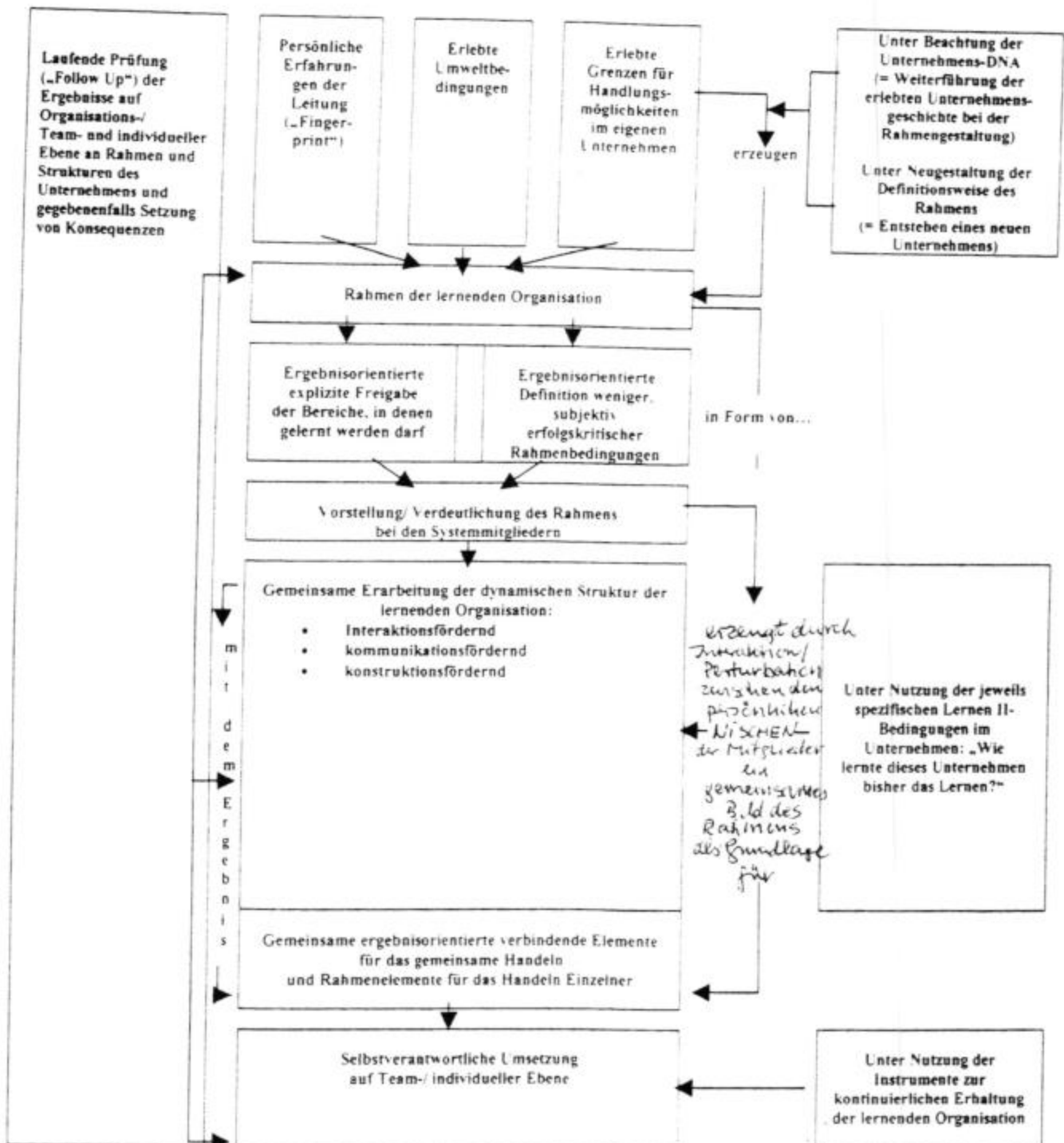


Abb. 26 Ablaufmodell zur Schaffung der lernenden Organisation

5

Abteilung, jedem Bereich, jedem Team, teilweise auch jedem Individuum überlassen, wie die Umsetzung der lernenden Organisation spezifisch erfolgt. Zugleich wird ein Prozess des laufenden Abgleichs erarbeitet und installiert: des Abgleichs zwischen vereinbarter Struktur und Tun auf allen Ebenen. Damit wird immer wieder ergebnisorientiert geprüft, ob das Neue auch gelebt wird bzw. werden kann.

<b>Faktoren, die in den Rahmen einfließen</b>	<b>Fragestellungen, die dazu für die Rahmengestaltung der lernenden Organisation beantwortet werden müssen</b>
✓ <i>Gesamtleistungsbeschreibung</i> <b>Selbstbeschreibung</b>	Wie müssen wir uns als Unternehmen selbst beschreiben und wie sollten wir von anderen beschrieben werden, wenn wir in unserem Verantwortungsbereich eine lernende Organisation sein wollen?
✓ <i>Konzeption</i> <b>Identität</b>	Welche Vision, Mission, Grundannahmen, welche Leitlinien des Handelns und welche Do's und Don'ts brauchen wir jedenfalls, wenn wir unsere Selbstbeschreibung als lernende Organisation leben wollen? Welche Geschichten müssen wir uns jedenfalls erzählen, welche Kernkompetenzen braucht unser Unternehmen und was muss unserem Unternehmen jedenfalls etwas Wert sein?
? <b>Ziele und Strategien</b>	Welche Ziele müssen wir bis zum Zeitpunkt <i>x</i> erreichen, damit wir die Selbstbeschreibung als lernende Organisation optimal leben? Welche Strategie müssen wir dann verfolgen?
? <b>Prozesse</b>	Auf welche <i>Kernprozesse</i> müssen wir jedenfalls Wert legen und wie müssen wir diese jedenfalls ausgestalten, um unserer spezifischen Selbstbeschreibung als lernende Organisation gerecht zu werden – was wird dem Unternehmen vorgegeben?
? <b>Kommunikationsstrukturen</b>	Welche <i>Kommunikationsstrukturen</i> -regeln und welche Meetings zu welchen Themen sind in diesem Unternehmen von Seiten der Leitung jedenfalls vorgegeben – nach außen und intern – um die spezifische Selbstbeschreibung als lernende Organisation jedenfalls zu leben?
? <b>Operative Maßnahmen</b>	Welche <i>Spielregeln</i> sind von der <i>Leitung vorgegeben</i> , um die Selbstbeschreibung als lernende Organisation zu leben?

Abb. 27 Strukturierte Ableitung des Rahmens der lernenden Organisation aus den Komponenten des Relationsmodells

### c) Ergebnisorientierung

Wirtschaft ist ein Akt des Handelns mit Ergebnissen: Produkte und Leistungen, die der vereinbarten Qualität entsprechen, werden verkauft und gekauft. Dieses Grundprinzip der Wirtschaft und des Wirtschaftens (Drucker, 2007) wurde erst mit beginnender Arbeitsteilung durch Taylor Ende des 19. Jahrhunderts verlassen, als die Schuldung von Ergebnissen durch die Schuldung von Handlungen, die in Stunden abgegolten wurde, abgelöst wurde. Die dort entstandene, immer

## Vorschlag zur Überarbeitung

a) des Rahmens und

b) der Struktur von Husky

Zu a)

1. **Freigabe** von wenigen, aber organisationales Lernen fördernden und erfordernden **Rahmenfaktoren** (z. B. Stärkung der QZs, Verantwortlichkeit des Gesamt-QZs, Zielfestlegungen für Fortbildung und Weiterentwicklung dort in Absprache/Veto mit Leitung)
2. Ausformulierte **Ergebnisorientierung** mit verpflichtender Nutzung von Ergebnisprotokollen und einer Assessment-Checkliste („Zielerreichungsgrad“ 0 – 10), **Rückbindung** an QZs und Leitung zur erneuten Zielüberarbeitung

Zu b)

1. **Interaktionsförderung**: Balance zwischen „Störungen“ und „Gangbarkeit“/Machbarkeit durch die Systemmitglieder
2. **Kommunikationsförderung** (Wertschätzung, Transparenz, Offenheit, GFK, Selbstreflexion, Lösungsorientierung, positive „Fehlerkultur“)
3. **Konstruktionsförderung** (Ausrichtung der Reflexionshandlung auf einen gemeinsamen FoKus): **gemeinsame** Ziele verbindlich verabreden, Ablauf: Fragestellung > Bewertung
4. **Arbeitsgrundsätze** (Dokumentation *der Ergebnisse*, selbstverantwortliche Moderation, 100% Bewertung, *event.* Nachverhandlung nach d. Bewertung,

selbstverantwortliche Umsetzung: a) Heterarchie statt Hierarchie als Konzept, b) Laufenden Prüfung ob das Handeln der Struktur folgt mit Assessment-Checkliste